

планів, а також рекомендацій із забезпечення виживання на найближчу перспективу.

Таким чином, в умовах невизначеності й динамічності соціально-економічного середовища застосування контролінга у вигляді цілісної концепції управління підприємством є реальною конкурентною перевагою. Воно виражається в тім, що контролінг прагне забезпечити довгострокове існування економічної системи, а реалізація всіх його функцій націлена на прагнення максимально скоординувати дії персоналу підприємства для досягнення основних цілей.

**Висновок.** Підводячи підсумки, слід зазначити, що для досягнення підприємством успіху й визнання його на ринку необхідно впроваджувати в практику систему контролінга, що виступає як система забезпечення виживання компанії в короткостроковому періоді, націлена на оптимізацію прибутку в довгостроковому періоді. Контролінг, як інструмент ефективності управління підприємством, дає можливість впливати на процеси, які відбуваються на підприємстві, віддзеркалює реальну картину справ, допомагає розібратись у можливих наслідках прийняття рішень.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М.Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. 2-е изд. - Г.: Финансы и статистика, 2002. - 256с.
2. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Э.А.Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г.Данилочкиной. - Г.: Аудит, ЮНИТИ, 1999.- 297 с.
3. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. В.Б. Ивашкевича. 2-е изд., перераб. и доп. М.: «Финансы и статистика», 1995. 304 с.
4. Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. – К.: Эльга, Ника-центр, 2002. – 208с.
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер.с нем. / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М.: «Финансы и статистика», 1997. 800 с.

*Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 658.7

## ОБГРУНТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ІНТЕГРОВАНОГО ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ З УРАХУВАННЯМ СПЕЦИФІКИ ПІДПРИЄМСТВ ПРИКОРДОННОГО РЕГІОНУ

*Дикань О.В., к.е.н., доцент (УкрДАЗТ)*

*В статті проаналізовано процеси трансформації ринку послуг в умовах переходу України до сервісної економіки і адаптації її до світової практики організації інтегрованого сервісу; розглянуто методичні підходи, що забезпечують створення і реалізацію потокової моделі руху товарів і послуг в прикордонному регіоні.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Еволюційний хід розвитку української ринкової економіки припускає направлений рух від ринку продавця до ринку покупця, що, у свою чергу, обумовлює її трансформацію в економіку сервісного типу. Ознакою такої трансформації стає прояв цілого ряду тенденцій. Перш за все, мається

на увазі розвиток галузей сфери сервісу, наслідком якого є зростання обсягів виробництва і споживання послуг.

Статистичні дані свідчать про інтенсивний розвиток послуг соціального характеру і значні структурні зміни на користь інтелектуальної складової. Аналогічна тенденція складається і відносно послуг виробничого характеру, проте

відмінна особливість, полягає в тому, що серед цих послуг все більшого попиту набувають транспортні послуги. Традиційно одержують розвиток послуги з організації матеріально-технічного забезпечення виробництва і збуту, комерційного посередництва на товарних ринках, які сьогодні набувають нового, логістичного змісту. Послуги все більше залучаються до міжнародного товарного обміну.

Вивчення цих тенденцій дає підставу припустити формування нового напрямку, пов'язаного з розвитком послуг на базі загальних функцій управління – планування, організації, контролю та т.п. в їх сучасній змістовній реалізації, наприклад, з елементами стратегічного підходу до вирішення управлінських задач (контролінг, моніторинг і т.д.).

Менш поширені, але мають місце прецеденти сукупного відособлення спеціальних і загальних функцій управління в особливу категорію послуг на фоні розвитку галузей сфери сервісу, які відкривають перспективи для становлення так званого інтегрованого сервісу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор з посиланням на джерела.** Відома з початку XIX сторіччя, логістика обслуговувала потреби тилу і постачання озброєних сил [1, с.4]. З 50-х років XX століття в країнах Західної Європи і США логістика стала застосовуватися для цивільних потреб, тобто відбулася своєрідна конверсія логістики. На якісно новому рівні логістика стала розвиватися в Україні, цьому неабиякою мірою сприяли особливості перехідного періоду - переходу від адміністративно-командної до ринкової економіки. Еволюція логістики як сучасного науково-практичного напрямку в економіці показана у роботах О.А. Новікова та С.А. Уварова [2, с.41-46] і В.І. Сергєєва [3, с.10-22].

Так, Б.А. Анікін у підручнику «Логістика» відзначає: «... з приведених визначень логістики іноземними фахівцями витікає, що вона є більш широкою категорією, ніж маркетинг, багато з його основних функцій перейшли до логістики. Одним з підтверджень цього може служити створення у ряді фірм логістичних структур, що поглинули раніше функціонуючі підрозділи маркетингу». В спільній роботі Д.Д. Костоглодова і Л.М. Харісової «Розподільна логістика», посилаючись на роботи зарубіжних і вітчизняних маркетологів, приходять до висновку, що «маркетинг своїм корінням йде в збут» і, розглядаючи збут як розподільну логістику, до переліку її функцій включили: вивчення купівельного попиту, встановлення цін на товари, вибір каналів розподілу, задоволення платоспроможного попиту споживачів та отримання прибутку [5, с. 36].

До теперішнього часу в результаті інтенсивних досліджень накопичений великий обсяг наукової інформації, унаслідок чого логістика стала диференціюватися по різних напрямках - функціональному та галузевому. До функціональної логістики відноситься логістика заготовча, закупівельна, розподільна, комерційна, підприємницька та ін.

Вельми плідними виявилися результати досліджень в конкретних галузях народного господарства, що дозволяє говорити про галузеві логістики. В даному аспекті цілком правомірним представляється існування логістики якості як функціональної логістики, оскільки предметом такої логістики є загальногалузева (народногосподарська) функція - управління якістю. Основу такої логістики складає логістична концепція якості або, що те ж саме, концептуальна логістична система управління якістю як синтез логістики і якості.

В науковому побуті використовується більше двох десятків визначень логістики, в яких відображено вузьке і вельми широке тлумачення, - від матеріально-технічного постачання і до - згідно позиції А.І. Семененко - певного прогресивного мислення [2, с.4]. В огляді В.І.Сергєєва представлено 15 визначень логістики з 1991 по 1997рр. Так, по В.І. Сергєєву «логістика - це наука про управління і оптимізацію матеріальних потоків, потоків послуг, і пов'язаних з ними інформаційних і фінансових потоків в певній мікро-, мезо- або макроекономічній системі для досягнення поставлених перед нею цілей» [3, с.49]. Б.К. Плоткіним запропоновано лаконічне, але цілком емке визначення: «логістика – це наука про управління потоками у великих системах» [2, с.30]. При всій різноманітності визначень логістики в них присутні ключові слова: «потік» і «управління». Дана обставина зумовлює необхідну і достатню умову для формування логістичної концепції якості, оскільки є об'єкт управління - якість.

Питання ув'язки логістики і якості висловлені в роботі В.І. Сергєєва «Управління якістю в логістиці» [1, с.395-425], де зокрема, розглянуті такі поняття, як логістична якість, оцінка якості сервісу в логістиці з позицій менеджменту в бізнес-логістиці. В даній статті проблема «якість-логістика» розглядається з позицій логістичної системи руху товару.

**Виділення не вирішених частин загальної проблеми, яким присвячується стаття.** Таким чином, необхідно проаналізувати процеси трансформації ринку послуг в умовах переходу України від індустріальної до сервісної економіки і адаптації її до світової практики організації інтегрованого сервісу; розробити методичні підходи, що забезпечують створення і реалізацію

потокової моделі руху товарів і послуг з урахуванням особливостей організації інтегрованого логістичного сервісу в прикордонному регіоні; оцінити перспективи розвитку інтегрованого логістичного сервісу з позиції задоволення вимог диверсифікації послуг і їх надання на основі використання сучасних інформаційно-комунікаційних засобів.

**Формування цілей статті.** В світлі цих перспектив визначається мета даної статті – обґрунтування науково-методологічних основ системної організації інтегрованого логістичного сервісу з урахуванням гео економічних чинників регіональної концентрації попиту на послуги з організації руху товару.

**Вклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Відповідно до існуючої соціально-економічної ситуації найактуальнішими для підприємств Харківської області є послуги з логістичної підтримки в рамках експорту. Підприємства-експортери цього регіону в даний час проходять перші два рівні глобалізації з п'яти: 1) збереження дистанції і 2) самостійний експорт. В перспективі їх чекають: 3) самостійні зовнішньоторговельні операції; 4) закріплення бізнесу на зарубіжному ринку; 5) денационалізація бізнесу.

Специфіка першого етапу глобалізації виявляється в тому, що підприємство, яке не має значного досвіду в міжнародних операціях, передає маркетингові, логістичні функції посереднику, територіально тому, що базується в країні, на ринок якої орієнтовані експортні поставки. Перевага цього підходу полягає в скороченні міжнародних транзакційних ризиків експортера, а недоліком є те, що норма його валового прибутку падає, одночасно його контроль над рухом товару слабшає. На другому етапі глобалізації підприємство-експортер починає розширювати спектр самостійних експортних операцій, проте продовжує покладатися на послуги місцевих логістичних посередників, які забезпечують маркетингові заходи, управління запасами, розрахунки і після продажне обслуговування. Третій рівень глобалізації характеризується розвитком його зарубіжних операцій - маркетингу, продаж, виробництва і розподілу, тобто пов'язується з присутністю експортера на місцевому ринку. В цьому випадку ступінь контролю експортера над циклами виконання замовлень зростає. Типова межа четвертого етапу - використання місцевих фахівців і підприємств з логістики і маркетингу. Денационалізація бізнесу (п'ятий етап глобалізації) супроводжується створенням регіональних штаб-квартир в цілях координації логістичних операцій експортера в тій або іншій географічній зоні.

Дослідження господарських взаємостосунків прикордонних регіонів дозволяє зробити висновок про те, що при розробці стратегії розвитку територіальних товаропровідних структур в таких суб'єктах України, особливо значення набуває проблема забезпечення балансу місцевих і глобальних інтересів. Загальною рекомендацією при цьому може служити установка на виконання наступних умов:

- централізація рішення стратегічної задачі структуризації регіональної інфраструктури руху товару;

- цільова орієнтація управління логістичним обслуговуванням місцевих і зарубіжних покупців на досягнення і збереження конкурентних переваг прикордонного регіону;

- використання зовнішніх джерел поставок логістичних послуг і формування логістичних партнерств;

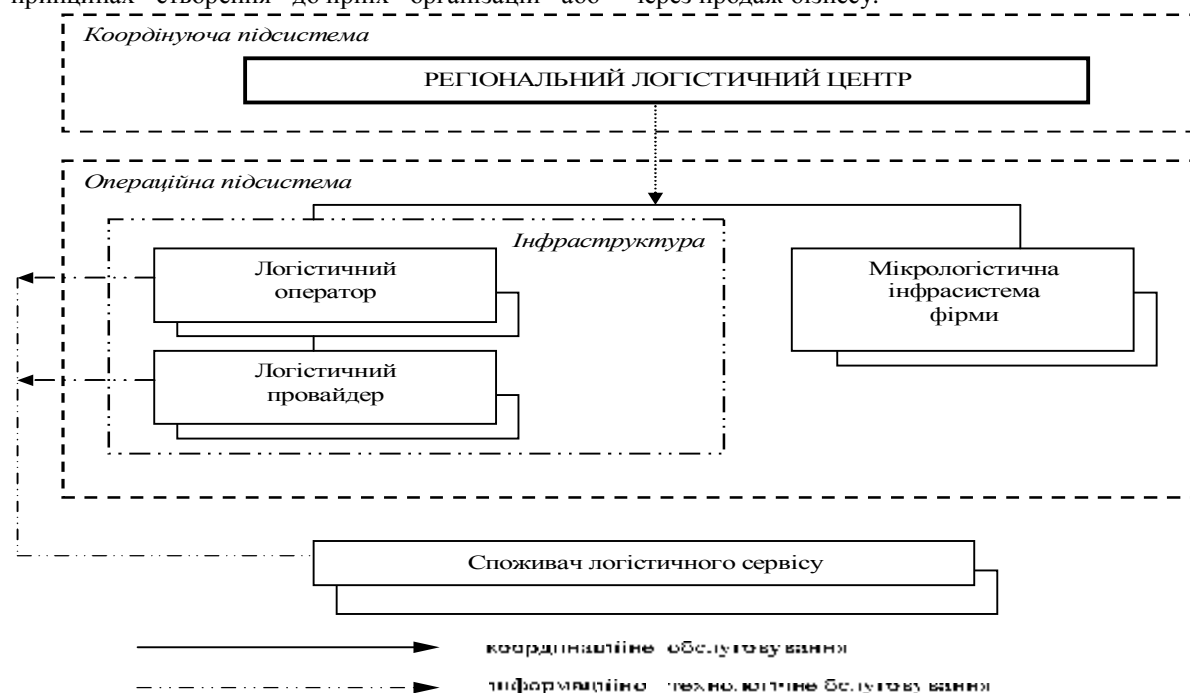
- інституціоналізація функції логістичного адміністрування.

Особливості господарських зв'язків регіону обумовлюють наочно-функціональну специфіку реалізації концепцій обслуговування, включаючи концепцію інтегрованого логістичного сервісу. Ключова умова концепції інтегрованого сервісу – акумуляція замовлень клієнта, що здійснює реалізацію того або іншого бізнес-проекту, і забезпечення всіх видів логістичних послуг з проекту силами єдиної сервісної компанії, маючи на увазі, що така концепція може створюватися і діяти на принципах організації консорціуму – тимчасового об'єднання логістичних операторів і логістичних провайдерів. На підставі цього може бути запропонована принципова схема організації логістичного сервісу в регіоні (рис. 1).

В структурі логістичної інфрасистеми виділяються: операційна підсистема і координуюча підсистема – відповідно, керована і керуюча структури. Операційна підсистема, у свою чергу, представляється виділеною інфраструктурою регіональної мезологічної інфрасистеми і мікрологістичними інфрасистемами фірм. Елементами виділеної інфраструктури є логістичні посередники, у тому числі спеціалізовані логістичні оператори і диверсифіковані логістичні провайдери.

Становлення посередництва, за загальними правилами, забезпечується шляхом організації бізнесу. При цьому береться до уваги той факт, що у ряді галузей сучасної української економіки, перш за все в промисловості, активно розвиваються процеси реорганізації, наслідком яких стає виділення із структури крупних корпорацій обслуговуючих підрозділів в самостійні бізнес-одиниці, при цьому їх юридична перспектива визначається двояко: виділення на

принципах створення дочірніх організацій або через продаж бізнесу.



*Рисунок 1 - Структура регіональної мезологічної інфрасистеми*

Разом з цими рішеннями проводиться альтернатива – здійснюється внутрішня реорганізація із спеціалізацією окремих структур на виконанні однорідних або близьких за своїм змістом робіт і зміцненням таких структурних підрозділів в рамках корпорацій, чим забезпечується формування іншої складової операційної підсистеми – мікрологістичних інфрасистем фірм. Організаційно ці рішення втілюються у життя через механізми аутсорсинга та інсорсинга.

Використовування інсорсинга в цілях реорганізації припускає включення в структуру материнської компанії функцій, що виконувалися раніше іншими господарськими суб'єктами через злиття, поглинання, придбання. Використовування аутсорсинга – навпаки, припускає виділення бізнес-процесів в самостійні структури на користь оптимізації діяльності компанії шляхом зосередження зусиль на основному предметі діяльності і передачі непрофільних функцій зовнішнім спеціалізованим організаціям; точніше цей механізм називається аутсорсингом бізнес-процесів.

В рішеннях інсорсингового характеру передбачається використовувати два критерії: насиченість ринку послуг об'єктами інфраструктури і обсяги обслуговування, маючи при цьому на увазі дві можливі форми виконання логістичних операцій – спеціалізовану і комплексну. При цьому допускається, що перший з критеріїв може бути уточнений з урахуванням специфіки послуг; так,

наприклад, в рішенні питання про організацію складського обслуговування має сенс врахувати не тільки наявність складських операторів в регіоні, але і їх територіальну віддаленість від даного, конкретного споживача, який проектує або з позиції інтересів якого здійснюється проектування системи обслуговування.

Критеріями обґрунтування варіантів зовнішньої реорганізації може бути тривалість надання послуги, вартість і якість послуг, що надаються, додана вартість, що згенерувала виконавцем, стратегічна значущість для компанії даного сервісного напрямку. Різноманіття рішень аутсорсингового характеру втілюється в двох організаційних формах: створення на базі власних структурних підрозділів дочірніх організацій, що відповідають за окремі сервісні напрями, але виконують основний обсяг робіт для материнської компанії; виділення власних структурних підрозділів в самостійне виробництво з подальшим продажем бізнесу - з модифікаціями, що виявляються з комбінацій критеріїв.

Створення дочірніх організацій пов'язується з перетворенням структурних підрозділів (як правило, незадіяних у виробництві основної продукції) в самостійні бізнес-одиниці у формі відкритих акціонерних товариств або суспільств з обмеженою відповідальністю.

Статистика свідчить про те, що в 20% випадків підприємства відмовляються від аутсорсингових послуг протягом двох років і в 50%

випадків протягом п'яти років з наступних причин:

- втрата контролю споживачами аутсорсингових послуг за виконанням переданих на сторону функцій;
- незахищеність від ризиків постачальників аутсорсингових послуг;
- вірогідність появи незапланованих витрат;
- складність кількісного числення економічного ефекту при споживанні аутсорсингових послуг;
- існування конверсійних витрат;
- вірогідність прив'язки споживачів аутсорсингових послуг до застарілої технології.

На рішення проводити, а не закуповувати логістичні послуги, можуть вплинути наступні чинники:

- обсяг необхідних послуг настільки малий, що ніхто з постачальників не зацікавлений в їх наданні;
- вимоги до якості послуги настільки точні або незвичайні, що припускають особливі методи виробництва, якими постачальники не володіють;
- існує необхідність в гарантованому постачанні, тобто в забезпеченні високої надійності поставок послуг;
- необхідно зберігати технологічні секрети;
- необхідно забезпечити завантаження власних виробничих потужностей;
- необхідно понизити залежність від якого-небудь джерела поставок послуг і т.п.

При ухваленні рішення на користь аутсорсинга, тобто закупляти, а не проводити логістичні послуги, рекомендується дотримуватися наступних правил:

- детально відображати вимоги до аутсорсингового обслуговування в специфікації;
- враховувати вірогідність зміни постачальником аутсорсингових послуг пріоритетів в обслуговуванні своїх споживачів;
- здійснювати стимулювання діяльності постачальника за поданням аутсорсингових послуг;
- враховувати, що переоцінка постачальником аутсорсингових послуг обсягу робіт після укладення відповідного договору є типовою практикою.

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** Викладаючи матеріал виходили з того, що

регіональна прив'язка логістичних центрів повинна фіксувати не більше ніж місце їх територіальної дислокації. Сфера функціонального обслуговування центрів шляхом координації товарно-матеріальних і сервісних потоків повинна тягнутися за рамки регіонів, і ця установка повинна діяти інваріантно, тобто і відносно регіонів, віддалених від державних меж України, і відносно прикордонних регіонів, унаслідок чого регіональні центри зможуть придбати статус міжрегіональних та/чи міжнародних логістичних структур.

Реалізація пріоритетів організації логістичного сервісу в прикордонних регіонах робить актуальним проектування територіально-галузових товаропровідних структур. Виконання цієї задачі повинне бути підлеглим цілям розвитку регіону і направлено на формування оптимальної структури логістичної інфраструктури. При цьому слід враховувати ряд істотних для обґрунтування проектних рішень положень: проектування товаропровідних структур спочатку вимагає формалізованого опису регіональних процесів руху товару; повинно бути направлено на забезпечення планованого рівня логістичного сервісу; результат проектування територіально-галузових товаропровідних структур повинен співвідноситися з пошуком рішення по розміщенню нових логістичних інфраструктурних потужностей.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Сергеев В.И. «Управление качеством в логистике» – М.: ИНФРА – М, 1999.
2. Производственно-коммерческая логистика : Учеб. пособие : [В 2 ч.] / О. А. Новиков, А. И. Семенов ; Санкт-Петербург. ун-т экономики и финансов, Каф. коммерч. логистики и орг. оптовой торговли: СПб. Изд-во Санкт-Петербург. ун-та экономики и финансов, 1993.
3. Сергеев В.И. Григорьев М.Н. Уваров С.А. Логистика: Информационные системы и технологии: Учебно-практическое пособие –М.: Узд-во Альфа-пресс, 2008.
4. Логистика: Учебное пособие. Под ред. проф. Б.А.Аникина.- М.: ИНФРА-М, 1997.
5. Костоглодов Д.Д., Харисова Л.М. Распределительная логистика. - М.: Экспертное бюро, 1997.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Дейнека О.Г.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Шраменко О.В.*